

## **ESTUDIO DE FACTORES ASOCIADOS A LA EFICACIA DE LICEOS DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL**

*Manuel Ángel Pérez Pastén*

### **1. ANTECEDENTES**

El año 1980 se promulgó el D. L. 3.166, por el cual el Ministerio de Educación fue facultado para traspasar a corporaciones privadas sin fines de lucro la administración de liceos de enseñanza media técnico profesional. Lo que se recoge en esta ponencia son los resultados de una evaluación solicitada por el MINEDUC para 33 Liceos de Educación Técnico Profesional

El Ministerio de Educación invito a participar a un conjunto de Instituciones Públicas y Privadas a ser parte de las propuestas de Programas a Liceos de Administración Delegada de ETP. La Asistencia Técnica especializada a establecimientos ETP solicitada, se distribuyó entre las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Maule, Bío-Bío, Metropolitana.

La invitación contemplaba la presentación de una Propuesta de Programa de Intervención a desarrollar con Liceos ETP cuyas características eran de:

- estancamiento en sus bajos resultados educativos y precarias condiciones institucionales, sin capacidad propia de cambio o mejoramiento.
- liceos que se encuentran por debajo del promedio nacional en ambas pruebas del SIMCE.
- liceos que presentan una alta tasa de fracaso escolar; lo que incluye retiro escolar y repitencia (eficiencia interna).
- instituciones escolares que presentan prácticas de gestión directiva y de la enseñanza deterioradas,
- ausencia de liderazgo técnico y pedagógico, falta de credibilidad ante la comunidad y una relación con el administrador que pasa por la indiferencia en algunos casos, la desconfianza o de conflictos permanentes en otros.
- falta de expectativas de docentes y directivos respecto de la capacidad de aprendizaje de sus alumnos, que sumado a las difíciles condiciones de desempeño profesional no permiten visualizar posibilidades de cambio institucional.

Como exigencias a la asesoría se plantearon: a) una de evaluación anual que avalará la continuidad de la administración mientras duraba el convenio. b) un trabajo permanente con todos los actores de la comunidad educativa, especialmente con sus Directivos, Equipo Técnico, Docentes y Estudiantes; favoreciendo además la relación entre el Liceo y su Medio.

Los objetivos explícitos de la convocatoria eran

- contribuir al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes que asistían a estos Liceos, de manera sostenida en el tiempo, con especial énfasis en la formación general (1° y 2° medio) y buscando una adecuada articulación entre la formación general y la formación diferenciada.
- el logro una variación significativa del rendimiento SIMCE para los estudiantes de segundo medio y de los indicadores de eficiencia interna institucional.
- Se consideraron como elementos claves del diseño de las estrategia de asesoría a Liceos ATP las dimensiones de **Gestión Directiva y Gestión Pedagógica**, adicionalmente el evaluador externo incorporó la **Vinculación con el Medio, Alumnos y Recursos Humanos/Financieros**.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS

Los soportes teóricos que se consideraron para categorizar y presentar hallazgos son fundamentalmente los que provienen del movimiento de las “escuelas eficaces”. A partir de los años 1970 surge dicho movimiento de investigación, que pretendía en principio determinar empíricamente la influencia de los centros educacionales en la formación de la población escolar. Paulatinamente estos estudios se orientaron a determinar el tipo y grado de influencia de diversas variables en los resultados escolares, y posteriormente los estudios fueron asumiendo una línea tanto de explicación de los cambios educativos, como de las posibilidades de intervención de la realidad escolar, dando origen a los programa de intervención aplicada.

En un primer momento dichos estudios se centraron en las variables que inciden en los procesos educativos a nivel de centro escolar y posteriormente en la explicación del aprendizaje de los alumnos en el aula.

Las investigaciones sobre las escuelas eficaces nos remiten al informe COLEMAN (1966) en donde se señala la limitada influencia de los centros educativos en los resultados escolares, lo que se tradujo en que en varios países de la OCDE se comenzaran a realizar investigaciones similares. Estos estudios sobre escuelas eficaces pueden reseñarse desde dos criterios:

1. La tradición científica de la que dependen, Donde surgen las siguientes perspectivas según lo resume Scheerens (1992):
  - Sociológicas, abocadas a el tema de desigualdad.
  - Económicas, al de las influencias de la producción y los recursos financieros,
  - Educativas a la mejora de los procesos pedagógicos
  - Psicológicas a la eficiencia de los profesores bajo perspectiva de la instrucción.
2. Por el modelo de relación de las variables seleccionadas. Bajo esta perspectiva son tres las representaciones que se mencionan en la literatura.
  - La perspectiva de entrada-salida en donde la influencia sociológica y económica es clara, enfatizando en análisis correlacional que rara vez permite explicaciones causales.
  - La perspectiva sistémica, cuyo análisis pretende dar cuenta de la estructura organizativa del centro bajo las dimensiones del contexto social e histórico e la

escuela. Lo que aquí se pretende es determinar que niveles producen mayores diferencias.

- La orientación aplicada que impulsa programas de intervención para mejorar los centros escolares y los aprendizajes de los alumnos.

Los diversos estudios y modelos mencionados han permitido levantar una serie de factores que dan cuenta de diferencias en el aprendizaje de los alumnos, uno de los más importantes y reiterados por Levine y Lezotte (1990) y Creemers, (1996) es la variable del liderazgo del Director que guarda una alta relación con la eficacia de la escuela.

Bajo otras perspectivas como las de Sammons (1995) aparecen once factores que son muy coincidentes con los expuestos anteriormente, desglosándose de manera especial la visión y metas compartidas y la cooperación familia-escuela como factores independientes a estos. Fullan (1985) agrega la necesidad de un sistema de valores que oriente el trabajo, una interacción y comunicación eficiente un ambiente de colaboración y la delicadeza de los equipos directivos.

Como contrapartida las escuelas ineficaces manifiestan fundamentalmente: ausencia de liderazgo académico; falta de visión y propósitos claros; relaciones disfuncionales entre los profesores manifestada bajo incoherencia en las decisiones, reacción, desconfianza y resistencia; y prácticas de aula ineficaces expresadas en baja expectativas de los alumnos, desconfianza acerca de los que pueden aprender, indiferencia frente al conocimiento de su contexto, desorden en clases y apatía estudiantil.

En términos generales podemos encontrar como núcleos de orientación y conocimientos para el buen funcionamiento de los centros docentes lo que Murphy (1992) nos señala como principios de escuelas eficaces, a saber la educabilidad de los aprendices, una orientación hacia los resultados y procesos, la necesidad de asumir responsabilidades con los estudiantes y la atención a la comunidad escolar.

Los investigadores en el campo de la mejora –a diferencia de los de las escuelas eficaces– tenían un conocimiento basado principalmente en la práctica, con una orientación cualitativa y una escasa utilización entre ambas tradiciones.

En la década recién pasada se producen variados intentos por acercar perspectivas y generar una dinámica de apoyo mutuo, entre otros investigadores se han destacado los aportes en esta línea: Hargreaves y Hopkins (1994); Hopkins, Ainscow y West (1994); Hargreaves (1995); Reynolds y Stoll (1996); Stoll y Fink (1996).

### 3. FACTORES CONSIDERADOS EN EL ANÁLISIS

Para la Gestión Pedagógica se asumieron igualmente aspectos concordantes con el Marco de la Buena Enseñanza. Operativamente los indicadores de la dimensión de **Gestión Pedagógica** fueron: Actividades Curriculares No Lectivas o extraescolares, Promedios de Calificaciones Finales, Proporción de Alumnos Aprobados, Tratamiento de Contenidos Mínimos Obligatorios, Evaluación de desempeño, Evaluación Objetivos Fundamentales, Convivencia escolar, Participación, Estilos de enseñanza, Procedimientos evaluativos, Orientación Educacional, Vocacional. Resultados en: SIMCE, PSU, Retención, Repitencia, Matrícula, Egreso, Prácticas, Titulación, e Inserción laboral.

Para la Gestión Directiva se considero la necesidad de asegurar condiciones de gestión institucional que den viabilidad y direccionalidad a las estrategias pedagógicas, tensionándolas

respecto de metas explícitas y compartidas por la comunidad escolar, y asegurando su despliegue sistemático e integrado con el conjunto del quehacer educativo del establecimiento.

Del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y el Marco para la Buena Dirección, fueron asumidas las dimensiones y procesos críticos que se describen en ambos instrumentos: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, en la perspectiva de las competencias que deben desarrollar los equipos directivos para asegurar dichos procesos en la institución escolar.

Operativamente los indicadores de la dimensión de **Gestión Directiva** fueron: Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, Descripción de Instancias de Análisis y Evaluación de Desempeño, Cuenta Pública, Política de Capacitación y Perfeccionamiento, Ejecución de proyectos de innovación y mejoramiento educativo y de la formación técnica, Itinerarios de formación técnica, Acreditación de especialidades, Consejos asesores empresariales, Consejos Escolares, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Alumnos y Proyectos de Integración.

Adicionalmente y para efectos de categorizar los otros reactivos, presentes en los referentes brevemente expuestos, se agruparon las dimensiones de

**Vinculación con el Medio** con los indicadores: Instituciones con Convenios de Colaboración, Participación en Redes de Apoyo, Seguimiento de egresados trabajando o estudiando en educación superior, Productos y servicios elaborados en el establecimiento, Principales clientes, Alianzas Estratégicas Empresas y Educación Superior.

**Alumnos** con los reactivos: Perfiles de ingreso, Programas de Retención de Alumnos, Programas de Desarrollo Personal y acompañamiento, Organización del alumnado, Participación y protagonismo del alumnado, Procedimientos de caracterización, N° de padres, madres y embarazadas menores de 18 años que se mantienen el sistema, Grados de Satisfacción del alumnado.

**Recursos Humanos y Financieros** y sus indicadores fueron: Relación Horas Contrato / Horas de Clases, Descripción de los equipos directivo-docentes, Resumen de recursos, Apreciación del estado de situación, Situación legal de los terrenos, ingresos-egresos, Multas de la Inspección del Trabajo, Descripción de sistemas, software u otros elementos de apoyo a la gestión administrativa y financiera del liceo, Descripción de instalaciones y recursos utilizados.

El análisis documental del estudio considero como evidencias para su construcción: i) la autoevaluación -addendum, ii) los convenios, iii) el informe de seguimiento, iv) los antecedentes de la institución administradora, v) la información procesada por cada establecimiento y vi) el informe final de la Universidad de Chile. Posteriormente, se levantaron categorías en función de las recurrencias y asumiendo ámbitos que permitan identificar nudos críticos por actores y dimensiones. Al interior de cada una de ellas se plantearon factores relevantes, los cuales se cruzaron con las evidencias señaladas, y se vaciaron en una tabla de doble entrada. Estas evaluaciones son básicamente criterios, sin embargo igualmente incorporó juicios normativos, respecto de descriptores como SIMCE, PSU, retención, y otros.

## 4. PRINCIPALES HALLAZGOS

### 4.1. Con relación al alumnado

Aparecen como factores relevantes: las normas de convivencia, un ambiente adecuado para el trabajo de los alumnos, el protagonismo e implicación de los alumnos a través de mayor participación y responsabilidad en la escuela y el desarrollo académico de los alumnos con metas claras, exigencia y un uso racional del trabajo individual y grupal.

### 4.2. Con relación al profesorado

Encontramos los factores de comportamiento expresado en una actitud optimista frente a la motivación, y de interés con los problemas sociales y sociales de sus alumnos, y la gestión de aula con profesores preparan sus clases, generan un ambiente adecuado tienen altas expectativas de sus alumnos y se preocupan por el progreso de los mismos.

### 4.3. Con relación a la gestión

Sobresale un activo liderazgo del Director, la participación de los profesores en el planeamiento institucional como un ambiente adecuado para los docentes y procesos descentralizados en los cuales se transfiere responsabilidades y decisiones a los profesores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aspin D., Chapman J, Wilkinson V.R. (1994) Quality Schooling. A Pragmatic Approach to Some Current Problems, Topics and Issues. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Alianza, Madrid.
- Aylwin M. (2002) Calidad y gestión en la Educación. En Santander (edit) *Ideas para una educación de calidad*. Santiago: Fundación Libertad y Desarrollo.
- Carriego C. (2005). *Mejorar la Escuela: Una Introducción A La Gestión Pedagógica en la Escuela Básica* México: Fondo de Cultura Económica.
- Coleman, J., et al. (1966). Equality of Educational Opportunity. Washington D.C.: US Government Printing Office. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Alianza, Madrid.
- Cox J.C. y Arancibia V. (2000) Estudio sobre validez de discriminación de un conjunto de instrumentos destinados a la evaluación de características de efectividad de establecimientos educacionales Proyecto Fondecyt. Santiago, Psykhe.
- Creemens, B. (1996). The school effectiveness Knowledge base. En Reynolds, Bollen, Creemens, Hopkins, Stoll y Lagerweij (edit), *Marking Good Schools. Linking School*
- Fullan, M. (1985). Change processes and strategies at the local level, *Elementary School Journal* . En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Alianza, Madrid.
- Golstein, H. (1995). Multilevel Models in Educational and Social Research. Londres: Charles Griffin. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Landerach, J.P. (1994). *Mediación*. Centro de Investigación por la Paz Gernika Gogoratuz.

- Levine, D. y Lezotte, L. (1990). *Unusually Effective Schools: a Review and Analysis of Research and Practice*. Madison: National Center for Effective School Research and Development. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Marchessi A. Martín E. (coords) (2002). *La evaluación de la Educación Secundaria. Fotografía de una etapa polémica*. Madrid: Fundación Santa María.
- Martin-Kniep G. (2001). *Portafolios del desempeño de maestros, profesores y directivos. La sabiduría de la práctica*. Buenos Aires: Paidós.
- Mineduc (2003). *Estudios Internacionales UCE*. Santiago: Mineduc.
- Ministerio de Educación y Ciencia (1991). *Escuelas y Calidad de la Enseñanza Informe Internacional OCDE*. Barcelona: Paidós.
- Mortimore, J. (1991). The use of performance indicators. OCDE. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Parlett, M y Hamilton, D. (1972). *Evaluation as Illumination: A new Approach to the Study of Innovative Programs*. Edimburgo: Universidad de Edimburgo. Occasional paper núm. 9. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J. y Smith, A. (1979). *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Effects on Children*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Sammons, P. Hillman, J. y Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A review of School Effectiveness Research*. Londres: Office for Standards in Education. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Santander M. (2002) TIMSS: Mitos y realidades. En *Ideas para una educación de calidad*.
- Sarramona J. (2003) Los indicadores de la calidad de la Educación. *IX Congreso Interuniversitario de Teoría de la Educación*, San Sebastián.
- Scheerens, J. (1992). *Effective Schooling. Research, Theory and Practice*. Londres: Casell. En Marchessi y Martín. *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Stufflebean D. et al. (1987) *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós -MEC.
- Tiana, A. (2002). La evaluación de los sistemas educativos desde la perspectiva de la calidad y de la equidad, Varios: *De la sociedad de la información a la sociedad de la Educación: calidad, participación y equidad*. Barcelona: Fundación Santa María, Universitat Autònoma de Barcelona.